

VEZETŐI TANFELÜGYELETI  
ÉRTÉKELÉS

2022.06.07.



**1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása** 100%**1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a nevelés/tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze?**

1.1.1. Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

*teljesül*

*Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában(Tevékenységekben Megvalósuló tanulás- TMT) megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. (vezetői pályázat stratégiai dokumentumok elemzése, interjú)*

1.1.2. Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési/tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.

*teljesül*

*A stratégiai vezetés és operatív irányítás dokumentumaiban meghatározza az együttműködés formáit, az elvárásokat, melyek támogatják az intézményi célok elérését. A célok meghatározásánál figyelembe veszi az intézmény sajátosságait. Az intézmény pedagógiai munkája a pedagógiai program elvárásainak megfelelő.(vezetői, interjú) A vezető aktívan együttműködik munkatársaival, és példát mutat, hogy a meghatározott célokat és feladatokat közösen tudják megvalósítani.*

1.1.3. A gyermekek egyéni készségeinek és képességeinek kibontakoztatására összpontosító nevelő munkát vár el.

*teljesül*

*A pedagógiai munka stratégiai és operatív tervezése, és a megvalósítás során egyaránt hangsúlyt helyez az egyéni képességek fejlesztésére: tehetséggondozás, felzárkóztatás.SNI, migráns gyerekek integrációja. Elvárja az egyéni, eltérő ütemű képességfejlesztés, a gyermekek fejlődésének folyamatos nyomon követését, a gyermekek mérő, értékelő, fejlesztő dokumentumainak folyamatos vezetését. Az Oviszolga Egyéni Fejlődési Nyomonkövető rendszert használják.(PP elvárásai, csoportnaplók, önértékelési kérdőív, interjúk)*

**1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a nevelési/tanulási folyamatba?**

1.2.1. Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a nevelés/tanulás szervezésében és irányításában.

*teljesül*

*Az óvodában az Oviszolga szerint elkészített személyiséglapokon folyamatosan követik a gyermekek testi, lelki, értelmi fejlődését, érését, a változást. SNI gyermek esetében komplex kivizsgálás után, a megfelelő szakember közreműködésével készítik el a fejlesztési tervet. (dokumentumok: PP. Oviszolga, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

1.2.2. A kollégákkal megosztja a nevelési/tanulási eredményességről szóló információkat.

*teljesül*

*A megosztás rendszeres, tervszerű és sokszintű (pedagógus, dajka, vezetőségi szint). Az eredmények tükrében minden esetben kijelölésre kerülnek a következő célok, feladatok. Ám a tervekből ez nem egyértelműsíthető (mérések eredményeire épülő tervezés). /PP, éves tervek, beszámolók, vezetői interjú/*

1.2.3. Beszámolót kér a gyermek megfigyelésén, és a helyben szokásos méréseken alapuló egyéni fejlődés változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermek fejlesztése érdekében.

*teljesül*

*Valamennyi kisgyermek fejlettségét nyomon követik az Oviszolga mérőeszközzel, félévente értékelve a különböző területek fejlettségi fokát, továbbá megtervezve a következő félév fejlesztési feladatait. Mindezt csoportonként, korosztályonként és az egész óvodára nézve is összesítik, és kiértékelik. Így biztosítva a visszacsatolást munkájuk eredményességét nézve. Az eredményeket összegezve megállapítható mely területek eredményesek, és mely területeket szükséges fejleszteni. /PP, éves tervek, beszámolók, vezetői interjú/*

1.3. Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?

1.3.1. Irányításával az intézményben kialakítják a gyermekek értékelésének közös alapelveit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.

*teljesül*

*Az intézményi pedagógiai folyamatok (például nevelési évre, gyermekcsoportra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt nevelési, tanulási eredmények elérését, a szülők, gyermekek és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják. A gyerekek mérése(Porkolábné Balogh Katalin Komplex preventív program)történik.( Önértékelés, pedagógus kérdőív, beszámolók, )*

1.3.2. Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

*teljesül*

*A pozitív megerősítés az elsődleges szempont a napi folyamatokban. Alkalmazzák a bátorító nevelést, melynek következtében a gyerekek szeretetben, biztonságban érzik magukat. (dokumentumok: PP, vezetői pályázat, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez?

1.4.1. A jogszabályi lehetőségeken belül a pedagógiai programot, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára (ONAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja.

*teljesül*

*A jogszabályi lehetőségeken belül a pedagógiai programot, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára (ONOAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja. A pedagógiai programot a meglévő kapacitásoknak, az intézmény külső és belső környezeti adottságainak, az elért eredményeknek és az intézmény által megfogalmazott jövőképpen foglaltaknak megfelelően határozták meg. /vezetői pályázat, fenntartói, vezetői interjú/*

1.4.2. Irányítja az éves nevelési, az éves tanulási/tevékenységi/projekt/tematikus terv, és az éves tervezés egyéb dokumentumainak kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program teljesítését valamennyi gyermek számára.

*teljesül*

*A stratégiai tervek megvalósítása nevelési évekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.) A nevelési/tanulási tevékenység tervezésének dokumentumai egységesek. A szükséges változtatások a hatékonyság érdekében a visszajelzések alapján történnek. (Helyszíni dokumentum ellenőrzés, naplók, munkaterv és beszámolók)*

1.4.3. Gondoskodik arról, hogy a nevelési, a tevékenységi tervben, az óvodapedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.

*teljesül*

*A környezettudatos magatartás, a környezettudatos szemléletformálás, a fenntarthatóságra nevelés tartalmi elemei magas szinten megtalálhatók a pedagógiai munka dokumentumaiban, az intézmény pedagógiai gyakorlatában kiemelt szerepet kap. (PP, Madárbarát óvoda, munkaközösségek működése, rovar hotel, szelektáló szemetesek az udvaron, terasz beépítése növényekkel)*

**1.5. Hogyan működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési/tanítási gyakorlatában?**

1.5.1. Irányítja a differenciáló, az egyéni nevelési/tanulási utak kialakítását célzó nevelés/tanulástámogató eljárásokat, a hatékony gyermeki egyéni fejlesztést.

*teljesül*

*Az intézményben a gyermeki fejlődést folyamatosan követik, a gyermeki fejlődést dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, fejlesztési tervet készítenek. A differenciálás, egyéni képességekre épülő nevelés, fejlesztés kiemelt feladata az óvodának. A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek speciális támogatása biztosított (10 fő SNI 9 fő autizmus 1 kommunikációs zavarral küzdő). ABA terápiás megsegítés autizmussal élő gyerekeknek külső szakemberek bevonásával- fenntartói segítséggel.*

1.5.2. Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetség gondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.

*teljesül*

*A differenciálás, egyéni képességekre épülő nevelés, fejlesztés kiemelt feladata az óvodának. A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek speciális támogatása biztosított. Az SNI tehetség ígéretke felé is nyitott az intézmény, pl zenei tehetség nyomonkövetése. A vezetői interjú során megfogalmazódott, hogy fontos a személyre szabott nevelési feladatok ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségfejlesztésre. Ebbe a munkába szorosan bekapcsolódik az intézmény fejlesztő pedagógusa, az utazó gyógypedagógus, pszichológus, logopédus. (vezetői interjú).*

1.5.3. Nyilvántartja a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitett gyermekeket, és aktív irányítói magatartást tanúsít a távolmaradás megelőzése érdekében.

*teljesül*

*A szülők pozitív szemléletű meggyőzése mellett tájékoztatják őket a Házirendben foglalt szabályokról, a hiányzások igazolásának rendjéről, illetve az igazolatlan hiányzás jogkövetkezményeiről. Szoros együttműködésben vannak ennek érdekében a helyi jegyzővel, illetve esetenként az egészségügyi szakdolgozókkal (gyermekorvos, védőnő). / éves tervek, vezetői interjú/*

## **Tevékenységek**

1.1. Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.

*kiemelkedő*

1.2. A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a nevelési/tanulási folyamatba.

*kiemelkedő*

1.3. A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.

*kiemelkedő*

1.4. Az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv összhangjának megvalósulása, a gyermeki fejlődés biztosítása.

*kiemelkedő*

1.5. A differenciálás és az adaptív nevelés/tanítás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

*kiemelkedő*

### **Fejleszhető tevékenységek**

Az eddig elért célok további fejlesztése, megerősítése, szoros együttműködés megtartása a fenntartóval. A migráns gyerekek szüleinek megsegítése, esetleg a magyarul nem beszélő szülőknek tolmács biztosítása. A SNI gyermeke inkluzív nevelését segíteni a gyógypedagógiai asszisztensek biztosítása.

### **Kiemelkedő tevékenységek**

Vezetői hitvallása, hogy az intézményben dolgozó óvodapedagógusok és nevelőmunkát közvetlenül segítő alkalmazottak közös együttműködésével valósítja meg az intézményben folyó program szerinti magas pedagógiai értékrendű munkát. A pozitív megerősítés az elsődleges szempont a napi folyamatokban. Alkalmazzák a bátorító nevelést, melynek következtében a gyerekek szeretetben, biztonságban érzik magukat, így kibontakozhat a bennük rejlő, veleszületett tehetség ígéret.

## **2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása**

100%

## 2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

2.1.1. Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

*teljesül*

*Az intézményvezetői pályázat tartalmazza az intézmény sajátossága, a pedagógiai program, a személyi és tárgyi feltételek a központi, országos elvárások, a jogszabályi háttér, a közoktatási stratégiák, a helyi elvárások ismeretében kitűzött stratégiai és operatív célokat. Nem hagyta figyelmen kívül az objektív feltételeket: pl. gyermek létszám csökkenés, szakember hiány. stb. Mind ezek kirajzolják az intézmény jövőképét. /vezetői pályázat, PP/*

2.1.2. Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.

*teljesül*

*A nevelőtestületet tájékoztatja a jogszabályi változásokkal kapcsolatosan, felhívja a pedagógusok figyelmét az őket érintő változásokra. Törekszik arra, hogy kollégái első kézből kapjanak információkat. Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet. (interjúk)*

## 2.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

2.2.1. Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.

*teljesül*

*Szóban, email-ban nyomtatott formában, melyeket az óvónők számára látható helyre is kihelyezi. (interjúk) A megfigyelés eredményeit rögzítik és a szülőket tájékoztatják. Igen, eleget tesz. Az intézményvezető minden év elején tájékoztatást ad az óvoda éves munkatervéről, év végén pedig leadja az éves beszámolóját. Rendszeresen tájékoztat az óvodában folyó munkáról,*

2.2.2. A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

*teljesül*

*A kommunikáció napi szintű az intézményben, mert a vezető meglátogat minden csoportot. Interjúk, beszámoló) Az értekezleteken elemzik, értékelik az aktuálisan megvalósult feladatokat. Nem csak a pozitívumokat emelik ki, hanem megvizsgálják a kockázati tényezőket. Nevelőtestületi értekezletek, munkacsoportos megbeszélések rendszeresen szerveződnek, hogy a hatékony munkát segítsék. Ezek az alkalmak mindenki számára biztosítják a tájékoztatás és tájékozódás lehetőségét. helyettesi interjú)*

## 2.3. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?

2.3.1. Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).

*teljesül*

*Az intézményben a kollégákkal való közös munka adja azt a biztonságot számára, hogy hatékony idő és emberi erőforrások megítélése. A kollégák erősségeire és érdeklődési körére épít a feladatok kiosztásánál. A dolgozók egyenletes terhelésére törekszik, lépéseket tesz annak érdekében, hogy mindenki közel azonos mértékben kapjon és végezzen feladatokat. A két vezetőhelyettes bevonásával történik a feladatok elosztása (interjúk, 21/22 beszámoló)*

2.3.2. Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (pl.: sportlétesítmények eszközei, sószoba, főzőkonyha).

*teljesül*

*A fenntartói interjú során abban kaptunk megerősítést, információt, hogy a vezető elkötelezett, tudatos, kitűnő szervező, koordinátor. A fenntartói támogatást elnyerve valósította meg a mozgás szoba kialakítását, étellift felújítását, a belső átalakításokat és az udvar megújulása is tervezet, elfogadott. A szükséges eszközöket, rendszeresen felméri, az eszközfejlesztésre fordítható költségvetési keretet célirányosan, takarékosan használják fel.*

2.3.3. Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.

*teljesül*

*Igen. Szép, kultúrált körülmények, a víz, villany takarékos használata. A csoport tevékenységekben megjelenő tervezés, hagyományok ápolása, kirándulások szervezése. Felkészült, személyiségükkel példamutató pedagógusok. Nevelést-oktatást segítő munkatársak napi tudatos munkája. A fenntartható fejlődés legfontosabb eleme a környezetvédelem. A Zöld pályázatoknak köszönhetően az óvoda terasz virágossá válhat.*

2.4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

*teljesül*

*Az intézményi dokumentumokban a jogszabályoknak megfelelően fogalmazza meg a nyilvánosságra hozatalt, tájékoztat a hozzáférésről a munkatervekben, illetve megjeleníti a az új honlapon.*

2.4.2. A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.

*teljesül*

*A vezető a szülőkkel kiválóan kommunikál. Ismeri személyesen az intézményébe járó gyermekek szüleit. A szülőket tájékoztatják a programokról. Óvoda honlapja, kerületi honlap, Facebook felület, kerületi televízió, nyomtatott sajtó. Kapcsolatot tart a különböző megjelenési formák munkatársaival. Óvodán kívüli programokat is szerveznek, ahol megmutatják magukat, önkormányzati, szülői felkérésre az életkoruknak megfelelő műsort adnak. (fenntartói interjú, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

*teljesül*

*Az intézmény SZMSZ tartalmazza a folyamatokat, annak nyomon követését, ellenőrzését. A munkatervek és a beszámolók az éves ellenőrzési tervben rögzítik az eseményeket, a tervezet megvalósulását, a pedagógiai programok terén. A vezetői önértékeléshez felhasznált nevelőtestületi kérdőív tükrözi a kollégák elégedettségét*

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

*teljesül*



## 2.6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?

2.6.1. Személyesen irányítja partnereinek azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.

*teljesül*

*Az intézmény vezetője személyesen közreműködik az intézmény partneri körének meghatározásában (szülők, fenntartó stb.) Partnerközpontú szemlélet érvényesítését fontosnak tartja. SzMSZ (külső kapcsolatok), PP. a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK) történő kapcsolattartásban. A vezető szemléletmódja alapján a közvetlen és közvetett partnereik igényeit rendszeresen megismerik, majd ennek megfelelően határozzák meg nevelési céljaikat. (fenntartói, vezetői interjú)*

2.6.2. Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

*teljesül*

*Az intézmény vezető hatékonyan és rendszeresen együttműködik a fenntartóval, hogy intézménye számára mint tárgyi, mint pedig az emberi erőforrásokat biztosítsa. Gazdálkodása a hatékony, ezért az óvoda számára a lehető legjobb feltételeket tudja biztosítani. A vezetői programjában, munkatervben, tudatosan megtervezi az intézmény jövőbeli irányításának módját, takarékos gazdálkodását. (pályázat, munkaterv, interjú)*

## Tevékenységek

2.1. A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.

*kiemelkedő*

2.2. Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

*kiemelkedő*

2.3. Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

*kiemelkedő*

2.4. Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.

*kiemelkedő*

2.5. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

*kiemelkedő*

2.6. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

*kiemelkedő*

## Fejlesztendő tevékenységek

A jogszabályi változások még tudatosabb és rendszeres nyomon követése és az ebbe a vezető helyettesek bevonása, hogy napra kész információval rendelkezzenek.

### Kiemelkedő tevékenységek

A vezető a szülőkkel kiválóan kommunikál. Ismeri személyesen az intézményébe járó gyermekek szüleit. A szülőket tájékoztatják a programokról. Óvoda honlapja, kerületi honlap, Facebook felület, kerületi televízió, nyomtatott sajtó. Kapcsolatot tart a különböző megjelenési formák munkatársaival. Óvodán kívüli programokat is szerveznek, ahol megmutatják magukat. Hatékony információs rendszert működtet, nagyon fontos számára, hogy a dolgozókat bevonja az őket érintő döntésekbe. A fenntartóval az intézményvezető pozitív, konstruktív kapcsolatot tart fent. A fenntartó is kiemelt figyelmet fordít az intézményre, a fejlesztő kérésekre mindig megoldást keres. Eddigi eredmények fenntartása.

## 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

100%

### 3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?

3.1.1. A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

*teljesül*

*Azon dolgozik, hogy az óvoda fejlődjön. A hagyományok bővüljenek intézményvezetőként a jövőkép megfogalmazásánál figyelembe vette az intézmény külső és belső környezetét, lehetőségeit, a várható változásokat. A szakmai dokumentumok egymásra épülése, egymáskiegszítése biztosítja az intézmény hatékonyságát, eredményes és törvényiszabályozásnak, pedagógiai irányelveknek megfelelő működést.*

3.1.2. Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési/tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

*teljesül*

*Az intézmény vezető nagy mértékben elősegíti az óvoda értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési tanulási-tanítási folyamatokba épülését, mely összhangban van a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel. Figyelemmel kíséri és beépíti munkájába az aktuális külső és belső változásokat, ezeket megosztja kollégáival és közösen igyekeznek megoldani az új feladatokat.*

3.1.3. Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak

*teljesül*

*Összhangban vannak. Mivel ebben az intézményben dolgozott előtte már sok évet, így tisztában volt annak tárgyi és személyi feltételeiről, működési rendjéről. Mindezeket figyelembe véve és a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal összhangban fogalmazta meg az intézmény jövőképét, célkitűzéseit.*

### 3.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

3.2.1. Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.

*teljesül*

*A változások felismerésében, beazonosításában lényeglátó, éltudatosan és konstruktívan reagál a felmerülő kihívásokra. Meghatározza a szükséges döntéseket, melyeket kommunikál a nevelőtestület felé. (fenntartói, fókuszcsoporthoz interjú)*

3.2.2. A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.

*teljesül*

*Az intézményműködéshez szükséges helyi elvárásokkal tisztában van. A változásokat, valamint az azokból fakadó változtatásokat felméri, a nevelőtestület elé tárja. A változtatás lehetséges módjait, a várt eredményt igyekszik előrevetíteni. A vezető engedi, és szívesen befogadja, az óvodai nevelő munka eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket. (munkatervek, beszámolók, vezetői, fókuszcsoporthoz interjú)*

3.2.3. Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

*teljesül*

*Segíti a kollégák szakmai fejlődését. A kollégákat ösztönzi a továbbképzésekre, fejlődésre. Az intézményvezető folyamatosan figyelemmel kíséri és tájékoztatja a munkatársait és partnereit a változásokról. Mindig hangsúlyozza, hogy a változás jó, szükséges és a fejlődést a még jobb munkára sarkalja. Példát mutat változáshoz való pozitív hozzáállásával mindenki számára.*

3.3. Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

*teljesül*

*A munkatervekben, beszámolóiban következetesen megjelenik a célok megvalósulásának nyomon követése, fejlesztő szemlélet alkalmazása. Értékelésében visszacsatolásaiban a fejlesztő cél a pozitív megerősítés dominál. Jó a kapcsolata a pedagógiai munkát közvetlenül segítőkkel (gyógyneveléssel, asszisztensek, pszichológus, logopédus) és a többi kollégákkal egyaránt. (vezetői, helyettesi interjú)*

3.3.2. Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

*teljesül*

*A megvalósulást a beszámolók rögzítik, ezt értékeli és ellenőrzi a tapasztalatok alapján önfejlesztési tervet készít. A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatokat meghatározza úgy, hogy ezek a kollégák számára végrehajthatóak legyenek. Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét./*

3.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?

3.4.1. Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

*teljesül*

*Megfelelően kommunikálva és folyamatos információ átadással a munkatársak és a fenntartó felé. Az intézménynek vannak hosszú és rövid távú tervei mely a munkatervekben jelenik meg. Fontosnak tartja a stratégiaalkotás széleskörű támogatottságát, közös megvalósítását. A fenntartó önkormányzat ismert elvárásaiból vezeti le az intézményi fejlesztési célokat, sikerkritériumokat. ( munkatervek, beszámolók)*

3.4.2. A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

*teljesül*

*Az óvoda szakszerű működtetése, külső és belső fejlesztő munkák megvalósítása érdekében mindenki számára meghatározza a feladatokat. A stratégiai tervek megvalósítása nevelési évekre bontva jelenik meg, és az adott év munkatervében van leírva, ahol meg van jelölve a hozzátartozó határidő és felelős is.*

### 3.5. Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

3.5.1. Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

*teljesül*

*A kollégáit folyamatosan tájékoztatja szóban, írásban, emailben. Részükre továbbképzési lehetőségeket kínál, ill. helyben hozza, megszervezi a továbbképzéseket. Motiválja munkatársait a fejlődésre. (dokumentumok, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

3.5.2. A vezetés engedi és szívesen befogadja, a nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

*teljesül*

*Meghatározott és jól bevált nevelési/tanulási módszerrel rendelkeznek. Ez bővíthető projektervekkel. Vezetőként támogatja a dolgozók önképzési, továbbképzési törekvését, az egyéni kezdeményezéseket, a pedagógiai szabadságot figyelembe vevő, demokratikus vezetési stílus alkalmazására törekszik.*

### Tevékenységek

3.1. A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.

*kiemelkedő*

3.2. A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

*kiemelkedő*

3.3. Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.

*kiemelkedő*

3.4. Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

*kiemelkedő*

3.5. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

*kiemelkedő*

#### Fejleszthető tevékenységek

A további pályázati lehetőségek kiaknázása, a környezettudatosság érdekében. pl. Zöld óvoda. cím A vezető helyettesekre és a munkaközösség vezetőkre delegált feladatok pontosítása és a felelősségi körök még tudatosabb megosztása.

#### Kiemelkedő tevékenységek

Azon dolgozik, hogy az óvoda fejlődjön. Elkészült a mozgásfejlesztéshez az irányítása alatt a tornaszoba. Minden évben számontartja, hogy a tervezése során mit valósítottak meg, mi maradt el és azt hogyan teljesítsék az elkövetkező időszakban. Vezetőként támogatja a dolgozók önképzési, továbbképzési törekvését, az egyéni kezdeményezéseket, a pedagógiai szabadságot figyelembe vevő, demokratikus vezetési stílus alkalmazására törekszik.

### 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

100%

#### 4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?

4.1.1. A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.

*teljesül*

*Az adott nevelési évre vonatkozó megbízatások, a hozzá tartozó feladatok, a felelősök a munkatervben rögzítettek, ez által mindenki számára egyértelműek, tisztázottak. A feladatokat megosztja, azok elosztásában törekszik az egyenletes terhelésre. (PP .SZMSZ; Munkaterv Beszámoló)*

4.1.2. A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

*teljesül*

*A vezetőtársinak a jogköre, hatásköre szabályozott az SZMSZ-ben, a jogkörök megosztásával számít a vezetőtársakra. Az óvodavezető távolléte esetén a teljes vezetői jogkör gyakorlását a vezető helyettes látja el. Kivételt képeznek ez alól azok az ügyek, amelyek azonnali döntést nem igényelnek, illetve amelyek a vezető kizárólagos hatáskörébe tartoznak.*

#### 4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

4.2.1. Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

*teljesül*

*Az intézményi önértékelés részeként a teljes munkatársi kör munkájának értékelésére vonatkozó értékelési rendszert működtet, melynek része a dokumentumok ellenőrzése, a gyakorlati tevékenység megvalósulásának ellenőrzése, értékelése. A munkatervben meghatározottak szerint aktívan vesz részt az ellenőrzési és értékelési rendszer kialakításában, mely szakmailag fejleszti és ösztönzi a munkatársakat. (Munkáltatói interjú Munkaterv.)*

4.2.2. Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.

*teljesül*

*Aktív intézményvezetőként fontos feladat számára az óvoda pedagógusok látogatása. Megbeszélések rendszeres tartása. Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében. szerepet vállal a látogatásokban, megbeszélésében. Kollégái számítanak véleményére. (interjú)*

4.2.3. Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.

*teljesül*

*Belső értékelés eredményeinek figyelembevétele, megfigyelés, a kollégák és a szülők észrevételeinek figyelembevétele. Az értékelésnél mindig a pozitívumok, az erősségek kiemelésével motivál. (intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?

4.3.1. Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetőleg önefejlesztésére.

*teljesül*

*Működési intézményében a mentorálást, a belső tudásmegosztást, a jó gyakorlatok megosztását, hospitálás lehetőségének megadását, házi bemutatók szervezését. Ezekben aktív szerepet vállal, példát mutat. Az óvodapedagógusokat, szakmai erősségüknek megfelelően motivál a továbbképzésre, fejlődésre. (vezetőtárs interjú)*

4.3.2. Alkalmat ad az óvodapedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

*teljesül*

*Az óvodapedagógusokat, szakmai erősségüknek megfelelően motivál a továbbképzésre, fejlődésre. Továbbképzési terv készítése, motiváció. Lehetőség szerint továbbképzési hozzájárulás biztosítása. (vezetőtárs interjú)*

4.4. Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?

4.4.1. Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport pl., intézményi önértékelésre), vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.

*teljesül*

*A munkaterveiben, beszámolóiban részletesen leírja a munkaközösségek terveit, (Gyermekvédelmi, Mozgás fejlesztés, BECS) elvégzett feladatait. Vallja a team munka fontosságát az óvodában, csakis együtt gondolkodva, munkálkodva juthatnak el magasabb szintre. (Projekt módszerrel dolgoznak) (munkaterv, pályázat, interjúk)*

4.4.2. Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

*teljesül*

*A belső tudásmegosztás véleménye szerint az intézmény humán erőforrásában felhalmozódott szakmai tudást, szakmai értéket az intézmény pedagógiai munkájának színvonalának emelésében hasznosul. A szakmai munkaközösségek kialakításakor figyelembe veszi a nevelőtestület javaslatait, kezdeményezéseit. Pl. BOSZ labda programgyerekekkel, VANDA, szociális program (interjúk)*

4.5. Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?

4.5.1. A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

*teljesül*

*A továbbképzéseket az intézményvezető tervezi, az erősségekre építve ajánl továbbképzést, és a fejleszhető területeket is figyelembe véve ösztönzi képzésre a kollégákat. Továbbképzési terv készítése, motiváció. Lehetőség szerint továbbképzési hozzájárulás biztosítása. ((dokumentumok: munkaterv, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

*teljesül*

*A belső tudásmegosztás különböző formái beépültek az intézmény mindennapi gyakorlatába, segítik az innovációs szemléletre motiválást. Pl. Kerekerei Mesemondó találkozó, BLUM egészségét. (bemutatók, hospitálások, projektek, stb.).*

4.6. Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?

4.6.1. Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.

*teljesül*

*Kollégái véleményét mindig figyelembe veszi, igényt tart rá a döntések előtt. Képes a változtatásra, változásra. Fontos számára a nevelőtestület bevonásával, részfeladatokra bontással, Intézményi felelősök kijelölésével a tervezés, megvalósítás.*

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

*teljesül*

*A döntés előkészítésbe aktívan bevonja munkatársait nyílt kommunikációval. A partnerekkel(fenntartó, óvoda vezetők) szoros a szakmai együttműködés, folyamatosak megbeszélések szem előtt tartva az óvoda arculatát és elképzeléseit.(vezetői, helyettesi interjú)*

4.6.3. Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.

*teljesül*

*Konfliktuskezelésre jellemző a személyes megbeszélés: a szituációból kifele mutat utat.Fontos a korrekt kétirányú információáramlás és a hatékony konfliktus kezelés biztosítása.. A jó munkakapcsolat érdekében folyamatosanfejlesztik a belső információs rendszert és konfliktuskezelést.*

4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?

4.7.1. Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre.

*teljesül*

*Igen. A közös programok, napi beszélgetések, valamint a tervezett személyes beszélgetések megteremtik a lehetőséget, hogy személyes kapcsolatot is ki tudjon alakítani (interjúk)Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre.*

4.7.2. Olyan nevelési/tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a nevelési/tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (Pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok.)

*teljesül*

*Tevékeny elősegítője, mozgatója az intézményi pályázatoknak. A pályázatok az intézményi sajátosságokhoz kapcsolódnak, elősegítik a tanulási környezet javítását, a tanulási folyamatok támogatását. Az óvoda közössége együttesen elkötelezettek a környezet és a szervezeti kultúra jelen formájának megtartásáért. (dokumentumok, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

4.7.3. Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

*teljesül*

*Mind a pedagógusok esetében, mind saját gyakorlatában prioritást élvez az innovatív szemlélet. A kollégákat támogatja, ösztönzi a saját innovációs ötletek kidolgozásában, a szakmai tartalmú fejlesztésekben. (helyettesi, vezetői interjú, munkatervek)*

## **Tevékenységek**

4.1. A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása.

*kiemelkedő*

4.2. A humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

*kiemelkedő*

4.3. A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.

*kiemelkedő*

4.4. Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében.

*kiemelkedő*

4.5. Az intézmény pedagógiai programjával és az óvodapedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.

*kiemelkedő*

4.6. A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

*kiemelkedő*

4.7. A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

*kiemelkedő*

## **Fejleszthető tevékenységek**

Az eddig elért eredmények megtartása, további fejlesztése.



### Kiemelkedő tevékenységek

Olyan környezet megteremtése, mely az óvodások és az ott dolgozók számára optimális. Operatív irányítása elősegíti a pozitív és támogató környezet kialakítását, fejlesztési területek felmérését. Döntéseit delegálja felelőségi és döntési köröknek megfelelően. Minden esetben egyeztetett és kölcsönös érvek alátámasztása után hozza meg a döntéseit. Fontos számára a korrekt kétirányú információáramlás és a hatékony konfliktus kezelés biztosítása. A jó munkakapcsolat érdekében folyamatosan fejlesztik a belső információs rendszert és konfliktuskezelést. eddig elért eredmények megtartása, fejlesztése.

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

100%

### 5.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?

#### 5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

*teljesül*

*A vezető nyitott a kollégák véleményére, igényli a munkájáról a visszajelzést még ha negatív is. Ezekre a építve tűzi ki további feladatait, és tudja reálisan megítélni erősségeit illetve gyengeségeit. (SWOT analízis) A vezetőtársakkal - napi kapcsolatban, a nevelőtestületekkel - előre tervezetten és spontán alkalmakkor egyaránt rendszeresen monitorozza mind törekvéseiket, mind vezetői döntéseit. (SZMSZ, interjú, önértékeléshez a pedagógus elégedettségi kérdőív, dokumentum elemzés, )*

#### 5.1.2. Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

*teljesül*

*Erős hivatástudattal rendelkezik. Magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára. Demokratikus, emberközpontú vezetési stílust alkalmaz. Önismerete és önértékelése reális. ( intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

#### 5.1.3. Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.

*teljesül*

*Tisztában van erősségeivel, ismeri hibáit, törekszik azok javítására. Naprakész, korszerű ismeretekkel rendelkezik, figyelemmel kíséri a pedagógia változásait, tájékozódik, szakmai programokon vesz részt. Az építő jellegű kritikát figyelembe veszi, hiteles a kommunikációja. Az új ismereteket beépíti a mindennapi munkájába. (dokumentumok: önértékelés, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

### 5.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?

#### 5.2.1. Az óvodapedagógusi szakma és az intézményvezetés területein keresi és rendelkezik új szakmai információkkal és elsajátítja azokat.

*teljesül*

*A vezető szoros szakmai kapcsolatot tart a vezetőtársaival, ez lehetőséget ad a további szakmai információk pontosítására. Keresi a vezetéssel kapcsolatos információkat. Továbbképzéseken fejleszti tudását, és tartja naprakészen. A környező óvodákkal tartja a kapcsolatot, testvér óvoda, tapasztalatcsere, eltérő módszerek, vélemények ütköztetése. A programmal kapcsolatos folyamatos továbbképzés. (dokumentumok, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

5.2.2. Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.

*teljesül*

*A vezető munka iránti elkötelezettsége példaértékű. Képzettsége és példamutatás irányítja, hatja át munkáját. Munkáltatója és szülők körében is elismert szakmai munkája.(interjú)A szülők véleményét is kikéri és ezeket is figyelembe veszi. az eredményeket összehasonlítja a saját elkészített önértékelésével. Ezután állítja össze a fejlesztendő területeit.*

5.2.3. Hiteles és etikus magatartást tanúsít (kommunikációja és magatartása a pedagógus etika normáinak megfelelnek.)

*teljesül*

*Szakmai elhivatottság, hiteles, példaértékű magatartás önmaga és környezete számára.Hiteles és etikus magatartást tanúsít (kommunikációja és magatartása a pedagógus etika normáinak megfelelnek.)*

5.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetési programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?

5.3.1. A vezetési programjában leírtakat folyamatosanfigyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

*teljesül*

*A vezetői programjában leírt célok, folyamatosan megvalósulnak, kiemelkedő a pályázatok megírása, megnyerése, közösség támogatása, gyermekeknél, kollégáknál, szülőknél, óvodán kívüli programok szervezése, hagyományápolás, környezettudatos gondolkodás. (dokumentumok, intézményvezetői interjú, vezetőtárs interjú)*

5.3.2. Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világgossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

*teljesül*

*A problémák megoldásában a fenntartó, az intézmény valamennyi dolgozójának kooperatív együttműködésére számít. Jogsabályok, óvodáztatást érintő változások, partneri igények figyelemmel kísérése jellemzi. (fenntartóval, vezetővel illetve, vezető társakkal történő interjú).*

## **Tevékenységek**

5.1. Erősségeinek és fejlesztendő területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.

*kiemelkedő*

5.2. Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

*kiemelkedő*

5.3. A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

*kiemelkedő*

## **Fejlesztendő tevékenységek**

Ez az elkötelezettség, elhivatottság, empátia, tudatosság maradjon meg a vezetői ciklus végéig.

**Kiemelkedő tevékenységek**

Elkötelezett, tisztában van erősségeivel és gyengeségeivel is, ennek érdekében fejleszti magát. Vezetői képességeit, vezetői felkészültségét folyamatosan fejleszti. Pozitív, következetes és kiszámítható személyisége, stílusa a környezetének biztonságot nyújt. Jó a kapcsolata a fenntartóval, a többi óvodavezetőjével az óvodán belüli vezetőtársakkal.

